

## ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM A ADMINISTRAÇÃO DOS TALENTOS DA CHAMADA GERAÇÃO MILÊNIO

[\[ver artigo online\]](#)

Luane Pascoal da Silva<sup>1</sup>

### RESUMO

Administração de talentos é a combinação de esforços e incentivos estratégicos com o objetivo de atrair, contratar e reter profissionais de destaque, talentosos e promissores, na empresa. A administração de talentos da chamada geração do milênio ganhou um entusiasmo crítico nas empresas. O objetivo deste estudo é apresentar uma estrutura conceitual dos fatores que influenciam a administração de talentos da chamada geração do milênio no seio das empresas. A chamada geração do milênio foi selecionada como o foco deste estudo em termos da relação entre os fatores que influenciam a administração de talentos. Esta investigação reforça novos desafios e fecha uma lacuna crítica existente nas empresas. Como tal, esta investigação tem implicações relevantes para acadêmicos e administradores na evolução da administração de talentos e estratégias de recursos humanos dentro das empresas, independente do seu tipo, setor e tamanho.

**Palavras-chave:** Administração de talentos, DRH, Administração, Geração do milênio.

## ELEMENTS INFLUENCING THE TALENT ADMINISTRATION OF THE SO-CALLED MILLENNIUM GENERATION

### ABSTRACT

Talent administration is the combination of strategic efforts and incentives aimed at attracting, hiring and retaining outstanding, talented and promising professionals in the company. Talent administration of the so-called millennium generation has gained critical enthusiasm in companies. The aim of this study is to present a conceptual framework of the elements that influence the talent management of the so-called millennium generation within companies. The so-called millennium generation was selected as the focus of this study in terms of the relationship between the factors influencing talent management. This research reinforces new challenges and closes an existing critical gap within companies. As such, this research has relevant implications for academics and administrators in the evolution of talent administration and human resource strategies within companies, regardless of their type, sector and size.

**Keywords:** Talent administration, HRD, administration, Millennium generation.

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Universidade Paulista -UNIP – Manaus – AM. Pós-graduada em MBA em Gestão de Pessoas na Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI) – ES. E-mail: [luane.pascoal@gmail.com](mailto:luane.pascoal@gmail.com)



## 1. INTRODUÇÃO

Existe diversas formas de tratar com os recursos mais expressivos de uma empresa, incluindo a administração de recursos humanos, a administração do capital humano e outras (CUNHA; CUNHA, 2004). Não obstante, ao longo das últimas décadas, a enorme consideração tem puxado para a exploração das capacidades dos melhores representantes das empresas marcadas como estrelas, pedras preciosas, e a maioria dos presentes regulares (GUO, 2013). As empresas dificilmente podem lutar sem especialistas excepcionalmente talentosos e um enfoque implacável no capital humano. Ter as pessoas certas nos lugares certos e nos momentos certos é essencial para que qualquer parceria alcance uma vantagem competitiva, consequentemente a empresa possa manter-se sustentável (SILVA; ALVES; FIGUEIREDO, 2019). Além disso, o sucesso de qualquer parceria está inequivocamente dependente de ter pessoas preparada. Por conseguinte, a capacidade de gerir a capacidade e a gestão da capacidade de uma forma viável tem sido e será um dos maiores desafios que as associações enfrentam nos dias de hoje (PLOYHART; WEEKLEY; BAUGHMAN, 2006). Assim, pode afirmar-se que a administração de talentos está a tornar-se visivelmente um dos principais dispositivos de intensidade empresarial (DELOITTE, 2010; LAZUTKIN; PODGORNÝ; ENIKOLOPOV, 2019).

Conforme Garavan, Carbery e Rock (2012), a administração de talentos deixou de ser uma maravilha insuficientemente organizada para passar a ser uma origem hipotética geralmente conhecida e descrita extensamente por escrito (ASHTON; MORTON, 2014; BUENO, 2010; CUNHA; CUNHA, 2004; DRUCKER, 2017; GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012; GUO, 2013; SEBRAE; FGV, 2020; SIMANDAN, 2010). Embora existam várias premissas de administração de talentos como campo de estudo, a sua concentração permanece na sua maior parte. Apesar de existirem diversas premissas de gestão de talentos como campo de estudo, a sua concentração permanece, na sua maioria, inalterada (BEECHLER; WOODWARD, 2009; BLACK; ESCH, VAN, 2021; PLOYHART; WEEKLEY; BAUGHMAN, 2006; SUSENO; PINNINGTON, 2017). A administração de talentos destaca projetos excepcionais realizados com o objetivo final de possível promoção de representantes. Retrata especialistas em administração de talentos como processuais identificados com o aperfeiçoamento de trabalhadores extraordinários (HERNANDEZ, 2018; MURRAY,

2017;PAVLIDIS; ROWE, 2021). Embora o pensamento sobre a administração da capacidade tenha incidido principalmente sobre a sua natureza processual, até à data tem havido muito pouca consideração pela sua natureza autoritária (KAHN-NISSER, 2021).

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com muitos autores (BATRA; RESHAM, 2020;BITSO; MAKORI; KAPONDERA, 2020;KAHN-NISSER, 2021;MARESCAUX; WINNE, DE; BREBELS, 2021;MUGIZI; NUWATUHAIRE, 2019), os principais elementos que influenciam a administração de talentos são os seguintes: Globalização; Economia do conhecimento; mudar o mundo do trabalho; Alterações demográficas; Tecnologia; Geração do milênio; e Administração de talento.

1. **Globalização:** A globalização é caracterizada pela união do mercado mundial através de blocos económicos e pelo desaparecimento das fronteiras comerciais entre os seus membros. Como resultado, há um aumento da concorrência económica e do nível de concorrência, com a consequente exploração da mão-de-obra (MOTA TASSIGNY, 2005).

No mundo globalizado, as qualificações profissionais são valorizadas, enquanto os direitos laborais são diminuídos, empurrando os trabalhadores para o mercado informal. Por outro lado, a globalização abre novas portas para associações e administradores, torna o mundo mais variado e mais coordenado, a rivalidade é mais extraordinária, multifacetada e, em grande medida, de grande alcance. A consciência global reforça a consideração das interdependências que existem em todo o mundo e o sentido de viver num grupo global em oposição a uma nação em particular (GUO, 2013). O conjunto de pessoas qualificadas tem vindo a desenvolver-se e espera-se que continue a crescer mais cedo e não mais tarde, especialmente como resultado da expansão das portas abertas da aprendizagem nos países emergentes (SEBRAE; FGV, 2020).

2. **Economia do conhecimento:** a economia do conhecimento é a utilização do conhecimento (know-how, saber-fazer, savoir-être) para gerar valores tangíveis e intangíveis (SIMANDAN, 2010). A tecnologia, e em particular a tecnologia do conhecimento, ajuda a incorporar parte do conhecimento humano nas máquinas (BUENO, 2010). Este conhecimento pode ser utilizado por sistemas de apoio à decisão em vários campos para gerar valor económico. A economia do conhecimento também é possível sem tecnologia (DRUCKER, 2017). O termo foi popularizado por Peter Drucker como o título do capítulo 12 do seu livro *The Age of Discontinuity*, (1969), que Drucker atribuiu ao economista Fritz Machlup, um precursor da ideia de "gestão científica" desenvolvida por Frederick Winslow Taylor. De acordo com Choi e Ruona (2007), a aprendizagem é utilizada como a fonte mais imperativa da vantagem competitiva da empresa, os supostos trabalhadores da informação acabam por ser deliberadamente críticos para as associações, distinguiram um especialista da aprendizagem como "alguém com um elevado grau de aptidão (CHOI; RUONA, 2007), formação ou encontro e a principal função do seu emprego inclui a criação, divulgação ou utilização da informação" recomendaram que os especialistas da aprendizagem concluam o seu trabalho em condições de procedimento situadas (CHOI; RUONA, 2007; MUNGER, 2019; SOETAERT, 2021; WALSH; POLLARD, 2020). Os trabalhadores da informação são utilizados em empresas para desempenhar uma capacidade e contribuir com o seu fornecimento na criação de bens e na administração. Na condição de processo situado, o stock de aprendizagem útil é considerado como o fluxo de informação, e os especialistas em aprendizagem são, em menor medida, um estoque do que o fluxo.
  
3. **Mudar o mundo do trabalho:** a mudança do universo de trabalho retratado pela criação de novos tipos de trabalho e novas ocupações, a disparidade entre as competências necessárias e as disponíveis, a falta de trabalhadores altamente talentosos, o aumento da mão-de-obra global e virtual. Atualmente, a vida profissional é descrita pelo seu carácter multifacetado, excêntrico e frágil. A chamada geração milenar tem uma perspectiva inesperada em comparação com as suas predecessoras, o que aumenta as suas associações ao descobrir deficiências com planos de ação e técnicas,

e ao propor substitutos mais eficientes. Estão atentos e sabem como reconhecer o que será melhor na altura. Eles são socialmente sábios e concentram-se em oferecer também aos seus grupos. Estão também confiantes na reintrodução de procedimentos convencionais. Os especialistas da geração milenar são excepcionalmente versáteis e abertos à mudança, com uma elevada taxa de retorno. Por exemplo, na hipótese remota de terem feito um negócio falhado, podem recuperar rapidamente (DWYER; AZEVEDO, 2016;HERZOG et al., 2016).

4. **Alterações demográficas:** as mudanças estatísticas são reunidas no perfil etário da força de trabalho (força de trabalho madura vs. geração milenar e idades mais jovens) e na estrutura da força de trabalho (alargamento da variedade decente, diferentes gamas de competências, desejo de mudança). A geração milênio é esperançosa e é versátil para mudar. Além disso, procuram a adaptabilidade, são autônomos, querem um estilo de vida mais saudável. A adaptabilidade é vital para todas as pessoas, especialmente para a geração milenar, que valorizam o seu tempo livre como para a sua própria vida (BELL, 2019;DESCHÊNES, 2021;GABRIELOVA; BUCHKO, 2021;MARTIN, 2005;SHI et al., 2020).

A administração pode utilizar horários de trabalho adaptáveis e recompensa salarial como inspiração, uma vez que estas recompensas têm um impacto total na sua execução individual (MESQUITA; FERNANDES, 2021). Basicamente, os padrões devem esforçar-se por "reexaminar e reinscrever os sistemas de inscrição, manutenção e ferramentas de avanço em relação à combinação de diferentes tempos no estado do trabalhador" (DWYER; AZEVEDO, 2016;MRAZEK III, 2016).

5. **Tecnologia:** é o conjunto de técnicas, competências, métodos e processos utilizados na produção de bens ou serviços, ou na realização de objetivos, como na investigação científica. A tecnologia pode ser o conhecimento de técnicas, processos e afins. Também pode ser incorporada em máquinas para que possam ser operadas sem conhecimento pormenorizado do seu funcionamento. Os sistemas (por exemplo, máquinas) que aplicam a tecnologia tomando um input, modificando-o de acordo com o funcionamento do sistema e depois produzindo um output são chamados sistemas tecnológicos ou sistemas tecnológicos.

O que torna o mundo mais rápido e mais associado, afeta significativamente os ambientes de trabalho e a força de trabalho. Esta era foi moldada pela abundância de pais, computadores pessoais e por avanços mecânicos sensacionais. Um dos atributos mais anunciados desta época é o seu consolo com a inovação (NIEMIEC, 2000).

6. **Geração do Milênio:** A geração milenar, também conhecida como geração Internet, é um conceito sociológico que se refere aos nascidos após o início dos anos 80 até cerca da viragem do século. Especificamente, são os nascidos entre 1982 e 2004, embora o Centro de Investigação Pew classifique os nascidos entre 1981 e 1996 como a geração milênio (BELLAÏCHE; CHASSAING; KAPADIA, 2013; DIMOCK, 2018; RAMADAS; SATISH, 2021).

Essa geração desenvolveu-se numa época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade econômica, e facilidade material, e efetivamente, em ambiente altamente urbanizado, imediatamente após a instauração do domínio da virtualidade como sistema de interação social e midiática, e em parte, no nível das relações de trabalho. Se a geração X foi concebida na transição para o novo mundo tecnológico, a geração milênio foi a primeira verdadeiramente nascida neste meio, mesmo que incipiente.

É importante notar que não há geração milênio no campo, se a natureza do rendimento familiar e urbano estiver relacionada com uma história de trabalho rural, tradicional, manual ou de fabrico tradicional.

Há uma diferença significativa entre as modalidades de prosperidade econômica e níveis de interação material mundiais, quando comparadas as duas gerações (X e milênio). Na primeira, a quantidade de elementos lúdicos, de brinquedos, artefatos e eletrodomésticos ou qualquer nível de produto na cadeia social é muito menor que na segunda, e em contrapartida, mais duradouro e predisposto à manutenção ao invés do descarte e atualização.

Há uma diferença significativa entre os modos de prosperidade econômica e os níveis de interação material em todo o mundo, quando se compara as duas gerações (X e milênio). No primeiro, a quantidade de artigos de jogo, brinquedos, gadgets ou qualquer nível de produto na cadeia social é muito inferior à do segundo e, em vez

disso, mais durável e predisposta para a manutenção em vez de eliminação e actualização.

A dinâmica da manutenção económica e da reciclagem alterou-se drasticamente na viragem do milénio, liderada por potências como o Japão e os Tigres Asiáticos e os Estados Unidos, onde o ciclo económico de reciclagem e eliminação se tornou parte do circuito económico da produção local, devido à necessidade ambiental ou ao retorno financeiro. Ao mesmo tempo, a natureza efémera do software e a lógica da indústria do software também induziram fortemente o conceito de descarte e actualização. De forma complementar, o desenvolvimento da indústria automóvel entrou ao nível da configuração dos veículos, também para questões de reciclagem e eliminação que iriam alimentar a cadeia de produção desde a origem, em termos de redução da espessura da carroçaria e dos materiais devido à absorção de impactos em colisões. Este elemento, de origem investigativa baseado na pesquisa de colisões com modelos e manequins, por si só inseriu em parte a necessidade de reduzir a resistência mecânica e, portanto, a durabilidade do material da carroçaria, um facto perceptível no senso comum da população.

Essas diferenças económicas produziram, com efeito, uma geração familiarizada com a durabilidade limitada e a efemeridade dos produtos. Neste novo ambiente volátil, no qual assistimos ao declínio de várias profissões e à relativização de outras, a lógica de trabalho até agora familiar das profissões e carreiras assumiu um novo significado e grau de compromisso.

Assim, a geração milénio foi sobre exposta a novos níveis de informação, retirada do trabalho manual, e sobrecarregada com "recompensas" e instalações materiais em troca de pouco ou nenhum esforço físico. Em parte, este processo surgiu devido a uma aparente compensação por parte dos pais originais da Geração X, possivelmente tentando colmatar a lacuna material que possam ter sofrido ao comparar a prosperidade económica da Geração X com a dos milénios. Ao mesmo tempo, estão possivelmente a tentar viver a um nível de materialismo económico através dos seus filhos e netos. Crescem a viver em acção, estimulados pela atividade, multitarefa. Habitados a obter o que querem sem grandes esforços ou prazos, não se submetem

a tarefas de homens no início da sua carreira e desejam salários ambiciosos desde tenra idade, muitas vezes sob o pressuposto de que os conhecimentos técnicos e a formação tornam desnecessários outros atributos profissionais (FANTINI; SOUZA, 2015; FREDERICKS; BARGALLIE, 2020; MESQUITA; FERNANDES, 2021). É comum que os jovens desta geração mudem frequentemente de emprego em busca de oportunidades que oferecem mais desafios e crescimento profissional, ou para evitar as dificuldades típicas de muitas carreiras. A discrepância na percepção do significado do trabalho e da carreira é evidente em vários fóruns da Internet, onde o choque de gerações e discursos divergentes pode ser observado, em geral, criticando a posição da geração milênio como "desinteressada" e vários outros adjetivos (BOON; FERN; CHEE, 2020).

Uma característica básica que define esta geração é a utilização de dispositivos tecnológicos, tais como a última geração de telemóveis, os chamados smartphones, para muitos outros fins para além de fazer e receber chamadas, como é característico das gerações anteriores (FANTINI; SOUZA, 2015).

A geração milenar representou, em 2012, cerca de 20% da população mundial. Cresceram num mundo digital e sempre estiveram familiarizados com dispositivos móveis e comunicação em tempo real, tornando-os um consumidor exigente, informado e influente nas decisões de compra. São a primeira geração verdadeiramente globalizada, cresceram com a tecnologia e têm-na utilizado desde a primeira infância. A Internet é, para eles, uma necessidade essencial e, a partir do seu fácil acesso, desenvolveram uma grande capacidade para estabelecer e manter relações pessoais estreitas, mesmo à distância. A tecnologia e os dispositivos móveis (tablets e smartphones), em particular, criaram condições de comunicação para a Geração milênio como nenhuma outra geração tinha feito antes, permitindo-lhes partilhar experiências, trocar impressões, comparar, aconselhar, criar e divulgar contextos, que são a base das redes sociais. Em 2016, os dados mostraram que estes jovens milênios já estavam a passar mais tempo a ver vídeos em smartphones do que a ver televisão ao vivo (FANTINI; SOUZA, 2015).



A geração milênio tem a expectativa de ter informação e entretenimento disponível em qualquer lugar e em qualquer altura. Alch (2000) afirma mesmo que precisam de se sentir no controlo do seu ambiente, precisam de obter informação fácil e rapidamente e precisam de ser capazes de ter uma vida menos estruturada.

Como grupo em crescimento, tornaram-se o público-alvo da oferta de novos serviços e da difusão de novas tecnologias, frequentemente devido à reciclagem e revenda de produtos praticamente idênticos, através do imaginário da necessidade absoluta de atualizar software e/ou hardware, como um ícone de condição de inserção social e económica (NESS, VAN et al., 2010;SUN et al., 2020;ZHANG et al., 2020).

- 7. Administração de talentos:** a administração de talentos humanos representa um compromisso profundo e estratégico das organizações e profissionais de recursos humanos de hoje em dia para atrair, desenvolver e reter as melhores pessoas do mercado (FANTINI; SOUZA, 2015). Os sistemas de administração de talentos da chamada geração do milênio são derivados de programas de Administração Estratégica de Recursos Humanos que coordenam decisões sobre indivíduos com os resultados que a associação espera alcançar (BALLOU, 2006). O Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos assiste a Gestão de Recursos Humanos no processo de organização da associação e acentua os exercícios de recursos humanos que ajudam a missão, os objetivos e a construção de ligações sólidas de administração de recursos humanos. Mantém-se que a honestidade da Gestão de Recursos Humanos aumenta a capacidade e a motivação dos representantes para trabalhar, o que tem assim um impacto na execução com autoridade (AL-KASSEM, 2017;CALDERA; DESHA; DAWES, 2019;CUNHA; CUNHA, 2004;GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012;GUO, 2013;KAHN-NISSER, 2021;LAZUTKIN; PODGORNYY; ENIKOLOPOV, 2019;RAMADAS; SATISH, 2021;RAMAKRISHNAN et al., 2019).

### 3. ESTRUTURA CONCEITUAL

Com base na Figura 1, elementos que afetam a administração de talentos como variável independente e a gestão de talentos como variável dependente (COLLINGS; MELLAHI, 2009;

MALLAHI; COLLINGS, 2009; HATUM, 2016). Ao mesmo tempo, a chamada geração do milênio desempenha um papel de mediação nesta relação.

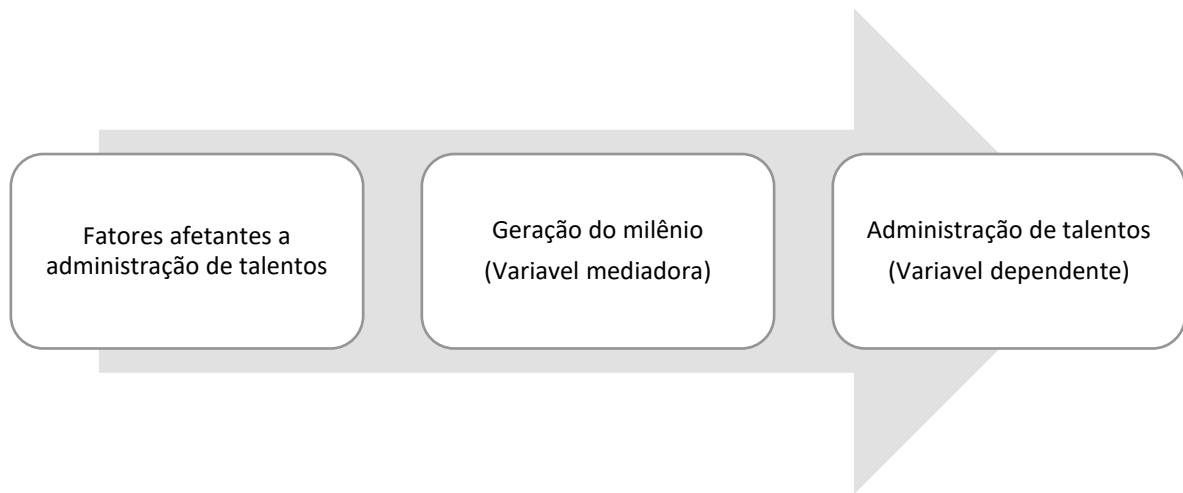


Figura 1 - Estrutura Teórica (Adaptada de HATUM, 2016)

#### 4. SUGESTÕES E DISCUSSÕES

Confirme Gardiner et al. (2001), Isso permitiria aos departamentos de recursos humanos criar e acomodar estes especialistas de alto valor, concentrando-se no recrutamento, seleção, preparação e promoção do departamento (MESQUITA; FERNANDES, 2021). Além disso, argumenta-se que são necessárias novas técnicas para recrutar e reter especialistas excepcionalmente qualificados, dada a maturidade da mão-de-obra, a fim de reforçar as restrições de gestão da informação da associação. Foi também argumentado que a identificação e seleção das pessoas certas para se alistarem, e a retenção daqueles que estão prontos, são áreas de enfoque para o desenvolvimento dos recursos humanos (EVROSIMOVSKA; GRAHAM; NEUERT, 2019; J. CHERMACK; LYNHAM; RUONA, 2003; YADAPADITHAYA; STEWART, 2003). Neste caso, pequenas empresas compostas por alguns representantes, muitas vezes trabalhando em equipe e novos desenvolvimentos, podem sofrer muito. Isto porque é muito importante distinguir e selecionar os delegados certos a alistar, preparar e criar, o que é particularmente importante nas pequenas empresas (COELHO; ALENCASTRO, 2009; LEONE, 1991; MARODIN; SAURIN; CATEN, TEN, 2015; TOBERGTE; CURTIS, 2013).

Neste caso, pequenas empresas compostas por alguns representantes, muitas vezes trabalhando em equipa e novos desenvolvimentos, podem sofrer muito. Isto porque é muito

importante distinguir e selecionar os delegados certos a alistar, preparar e criar, o que é particularmente importante nas pequenas empresas, uma vez que está particularmente relacionado com a implementação (FREDERICKS; BARGALLIE, 2020; SIKORA et al., 2016). Portanto, dadas estas questões do departamento de RH, os gestores podem ter de examinar a sua contratação e critérios de tempo limitado para assegurar que os recursos humanos certos são selecionados para a carreira certa (HANSEN, 2003).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada geração encontra ocasiões que moldam as suas perspectivas. As ocasiões vividas pela chamada geração milênio influenciaram as suas perspectivas sobre muitos aspectos das suas vidas. Uma das constantes mais importantes da geração milênio é que são pensadores mais "difusos" (ERICKSON, 2009). O que é de suma importância, principalmente nos dias de hoje, para empresas, inerentemente do seu tipo, setor e tamanho (ALMEIDA MARODIN; SAURIN, 2015;DELOITTE, 2010;ERICKSON, 2009;GABRIELOVA; BUCHKO, 2021;RAMADAS; SATISH, 2021;SEBRAE; FGV, 2020;SUN et al., 2020;YADAPADITHAYA; STEWART, 2003).

A abordagem giroscópica da administração é adaptada ao planejamento e treino de novos encontros de liderança e pode reforçar o papel dos formadores e mentores. Contudo, a maioria dos formadores e mentores vêm de uma época diferente, e a adaptação a esta nova abordagem torna-se formalmente um teste importante.

## REFERÊNCIAS

- AL-KASSEM, A. H. **Recruitment and Selection Practices in Business Process Outsourcing Industry.** *Archives of Business Research*, [s.l.], v. 5, n° 3, 2017. DOI: 10.14738/abr.53.2180.
- ALCH, M. L. **The echo-boom generation: A growing force in american society.** *The Futurist*, [s.l.], v. 34, n° 5, 2000. ISSN: 00163317.
- ALMEIDA MARODIN, G.; SAURIN, T. A. **Managing barriers to lean production implementation: context matters.** *International Journal of Production Research*, [s.l.], v. 53, n° 13, p. 3947–3962, 2015. ISSN: 0020-7543, DOI: 10.1080/00207543.2014.980454.
- ASHTON, C.; MORTON, L. **Strategic HR Review For Authors.** *Strategic HR Review Iss Anitha J. International Journal of Productivity and Performance Management Strategic HR Review Iss Journal of Managerial Psychology Universiti Sains Malaysia At*, [s.l.], v. 12, n° 02, 2014.
- BALLOU, R. **Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos/Logística Empresarial.** *Bookman Companhia*, [s.l.], p. 616, 2006. ISBN: 0040-8166 (Print)r0040-8166 (Linking), DOI: 978-8536305912.
- BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. **The global “war for talent”.** *Journal of International Management*, [s.l.], v. 15, n° 3, 2009. ISSN: 10754253, DOI: 10.1016/j.intman.2009.01.002.
- BELL, B. J. **Retaining Tacit Knowledge from Baby Boomers in the Healthcare Industry: A Qualitative Case Study.** *ProQuest Dissertations and Theses*, [s.l.], 2019.
- BELLAÏCHE, J.-M.; CHASSAING, T.; KAPADIA, S. **The Omnichannel Opportunity for Retailers.** *Bcg*, [s.l.], 2013.
- BITSO, C.; MAKORI, E. O.; KAPONDERA, S. K. **Research Data Management and Scientific Evidence: A Strategic Imperative for SDGs.** [s.l.]: [s.n.], 2020. DOI: 10.1007/978-3-030-14857-7\_10.
- BLACK, J. S.; ESCH, P. VAN. **AI-enabled recruiting in the war for talent.** *Business Horizons*, [s.l.], v. 64, n° 4, 2021. ISSN: 00076813, DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.015.
- BOON, L. K.; FERN, Y. S.; CHEE, L. H. **Generation Y’s Purchase Intention towards Natural Skincare Products: A PLS-SEM Analysis.** *Global Business and Management Research*, [s.l.], v. 12, n° 1, 2020.
- BUENO, N. P. W. **Brian Arthur - The Nature of Technology – What it is and how it evolves.** *Revista Brasileira de Inovação*, [s.l.], v. 8, n° 2, p. 535, 2010. ISSN: 1677-2504, DOI: 10.20396/rbi.v8i2.8648990.
- CALDERA, H. T. S.; DESHA, C.; DAWES, L. **Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in ‘lean’ SMEs.** *Journal of Cleaner Production*, [s.l.], v. 218, p. 575–590, 2019. ISSN: 09596526, DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.01.239.
- CHOI, M.; RUONA, W. E. A. **Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers, by Thomas H. Davenport. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 226 pages, \$27.50 (hardcover).** *Human Resource Development Quarterly*, [s.l.], v. 18, n° 4, 2007. ISSN: 10448004, DOI: 10.1002/hrdq.1221.

COELHO, B. de L.; ALENCASTRO, M. S. C. **O PAPEL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS meio ambiente , pode-se observar que o desenvolvimento.** *Revista das Faculdades Santa Cruz*, [s.l.], v. 7, nº 2006, p. 87–94, 2009.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. **Strategic talent management: A review and research agenda.** *Human Resource Management Review*, [s.l.], v. 19, nº 4, 2009. ISSN: 10534822, DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

CUNHA, M. P. e; CUNHA, R. C. e. **The dialectics of human resource management in Cuba.** *The International Journal of Human Resource Management*, [s.l.], v. 15, nº 7, p. 1280–1292, 2004. ISSN: 0958-5192, DOI: 10.1080/0958519042000238455.

DELOITTE. **Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal.** *Talent Edge 2020*, [s.l.], nº December, 2010.

DESCHÊNES, A. A. **Satisfaction with work and person–environment fit: are there intergenerational differences? An examination through person–job, person–group and person–supervisor fit.** *International Journal of Organization Theory and Behavior*, [s.l.], v. 24, nº 1, 2021. ISSN: 15324273, DOI: 10.1108/IJOTB-02-2020-0025.

DIMOCK, M. **Defining generations : Where Millennials end and post-Millennials begin.** *Pew Research Center*, [s.l.], 2018.

DRUCKER, P. **The Age of Discontinuity.** *The Age of Discontinuity*. [s.l.]: [s.n.], 2017. DOI: 10.4324/9781315130873.

ERICKSON, T. **Plugged in: the Generation Y guide to thriving at work.** *Choice Reviews Online*, [s.l.], v. 46, nº 08, p. 46-4540-46-4540, 2009. ISSN: 0009-4978, DOI: 10.5860/CHOICE.46-4540.

EVROSIMOVSKA, T.; GRAHAM, W.; NEUERT, J. **CRITICAL SUCCESS FACTORS AND RISKS FOR INTERNATIONALIZATION OF SMES: COMPARISON BETWEEN DEVELOPED AND DEVELOPING COUNTRIES.** *BUSINESS MANAGEMENT THEORIES AND PRACTICES IN A DYNAMIC COMPETITIVE ENVIRONMENT*. [s.l.]: [s.n.], 2019.

FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. D. S. De. **Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional.** *Revista IPecege*, [s.l.], v. 1, nº 3/4, 2015. ISSN: 2359-5078, DOI: 10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126.

FREDERICKS, B.; BARGALLIE, D. **Situating Race in Cultural Competency Training: A Site of Self-Revelation.** *M/C Journal*, [s.l.], v. 23, nº 4, 2020. ISSN: 1441-2616, DOI: 10.5204/mcj.1660.

GABRIELOVA, K.; BUCHKO, A. A. **Here comes Generation Z: Millennials as managers.** *Business Horizons*, [s.l.], v. 64, nº 4, 2021. ISSN: 00076813, DOI: 10.1016/j.bushor.2021.02.013.

GARDINER, P.; LEAT, M.; SADLER-SMITH, E. **Learning in organizations: HR implications and considerations.** *Human Resource Development International*, [s.l.], v. 4, nº 3, 2001. ISSN: 14698374, DOI: 10.1080/13678860126433.

GUO, X. **Living in a Global World: Influence of Consumer Global Orientation on Attitudes toward Global Brands from Developed versus Emerging Countries.** *Journal of*

*International Marketing*, [s.l.], v. 21, nº 1, p. 1–22, 2013. ISSN: 1069-031X, DOI: 10.1509/jim.12.0065.

HANSEN, C. D. **Cultural myths in stories about human resource development: analysing the cross-cultural transfer of American models to Germany and the Cote d’Ivoire.** *International Journal of Training and Development*, [s.l.], v. 7, nº 1, 2003. ISSN: 1360-3736, DOI: 10.1111/1468-2419.00168.

HATUM, A. **Next generation talent management: Talent management to survive turmoil.** *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*. [s.l.]: [s.n.], 2016. DOI: 10.1057/9780230295094.

HERNANDEZ, M. **The Impossibility of Focusing on Two Things at Once.** *MIT Sloan Management Review*, [s.l.], v. 8, 2018.

HERZOG, P. S. et al. **Moral and cultural awareness in emerging adulthood: Preparing for multi-faith workplaces.** *Religions*, [s.l.], v. 7, nº 4, 2016. ISSN: 20771444, DOI: 10.3390/rel7040040.

J. CHERMACK, T.; LYNHAM, S. A.; RUONA, W. E. A. **Critical Uncertainties Confronting Human Resource Development.** *Advances in Developing Human Resources*, [s.l.], v. 5, nº 3, 2003. ISSN: 1523-4223, DOI: 10.1177/1523422303254628.

KAHN-NISSER, S. **For better or worse: Shaming, faming, and human rights abuse.** *Journal of Peace Research*, [s.l.], v. 58, nº 3, 2021. ISSN: 14603578, DOI: 10.1177/0022343320905346.

LEONE, N. M. de C. P. G. **A DIMENSAO FISICA DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (P,M,E’S): À PROCURA DE UM CRITÉRIO HOMOGENEIZADOR.** *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 31, nº 2, p. 53–59, 1991.

MALLAHI, K.; COLLINGS, D. G. **Strategic talent management: A review and research agenda.** *Human Resource Management Review*, [s.l.], v. 19, nº 4, 2009. ISSN: 13564765.

MARESCAUX, E.; WINNE, S. DE; BREBELS, L. **Putting the Pieces Together: A Review of HR Differentiation Literature and a Multilevel Model.** *Journal of Management*, [s.l.], v. 47, nº 6, 2021. ISSN: 15571211, DOI: 10.1177/0149206320987286.

MARODIN, G. A.; SAURIN, T. A.; CATEN, C. S. TEN. **Identificação e classificação de riscos na implantação da produção enxuta.** *Production*, [s.l.], v. 25, nº 4, p. 911–925, 2015. ISSN: 1980-5411, DOI: 10.1590/0103-6513.033011.

MARTIN, C. A. **From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y.** *Industrial and Commercial Training*, [s.l.], v. 37, nº 1, 2005. ISSN: 00197858, DOI: 10.1108/00197850510699965.

MESQUITA, F.; FERNANDES, A. C. **CONTEXTUALIZANDO A TEORIA DA BASE DE CONHECIMENTO NO CAPITALISMO PERIFÉRICO: OBSERVAÇÕES A PARTIR DA ECONOMIA BRASILEIRA.** In: *Blucher Engineering Proceedings*. São Paulo: Editora Blucher, 2021. Disponível em: <<http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/36373>>. DOI: 10.5151/v-enei-737.

MOTA TASSIGNY, M. **Educação e qualificação profissional no contexto da globalização.** *Revista Iberoamericana de Educación*, [s.l.], v. 36, nº 9, p. 1–5, 2005. ISSN: 1681-5653, DOI:

10.35362/rie3692767.

MRAZEK III, J. C. **Investigating and comparing the differences in feedback orientation between three generations.** v. 76. 2016.

MUGIZI, W.; NUWATUHAIRE, B. **Recruitment, Selection and Employee Commitment of Academic Staff in the Context of a Private University in Uganda.** *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, [s.l.], v. 55, n° 278, 2019.

MUNGER, K. **The Limited Value of Non-Replicable Field Experiments in Contexts With Low Temporal Validity.** *Social Media and Society*, [s.l.], v. 5, n° 3, 2019. ISSN: 20563051, DOI: 10.1177/2056305119859294.

NESS, R. K. VAN et al. **Work ethic: Do new employees mean new work values?** *Journal of Managerial Issues*, [s.l.], v. 22, n° 1, 2010. ISSN: 10453695.

NIEMIEC, S. **Finding common ground for all ages.** *SDM: Security Distributing & Marketing*, [s.l.], v. 30, n° 3, 2000. ISSN: 00490016.

PAVLIDIS, A.; ROWE, D. **The Sporting Bubble as Gilded Cage.** *M/C Journal*, [s.l.], v. 24, n° 1, 2021. ISSN: 1441-2616, DOI: 10.5204/mcj.2736.

PLOYHART, R. E.; WEEKLEY, J. A.; BAUGHMAN, K. **The structure and function of human capital emergence: A multilevel examination of the attraction-selection-attrition model.** *Academy of Management Journal*, [s.l.], v. 49, n° 4, p. 661–677, 2006. ISSN: 00014273, DOI: 10.5465/AMJ.2006.22083023.

RAMADAS, T.; SATISH, K. P. **Identification and modeling of process barriers: Implementing lean manufacturing in small-and medium-size enterprises.** *International Journal of Lean Six Sigma*, [s.l.], v. 12, n° 1, p. 61–77, 2021. ISSN: 20404174, DOI: 10.1108/IJLSS-09-2016-0044.

RAMAKRISHNAN, V. et al. **Implementation of Lean Manufacturing in Indian SMEs-A case study.** *Materials Today: Proceedings*, [s.l.], v. 16, p. 1244–1250, 2019. ISSN: 22147853, DOI: 10.1016/j.matpr.2019.05.221.

SEBRAE, S. B. de A. às M. e P. E.; FGV, F. G. V. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional.** *Sebrae*, [s.l.], p. 1–63, 2020.

SHI, Y. et al. **Family-supportive supervisor behaviors and employees' life satisfaction: The roles of work-self facilitation and generational differences.** *International Journal of Stress Management*, [s.l.], v. 27, n° 3, 2020. ISSN: 10725245, DOI: 10.1037/str0000152.

SILVA, F. W. S.; ALVES, A. C.; FIGUEIREDO, M. C. B. **Lean Production in small and medium sized companies from the Free Economic Zone of Manaus: a reality or just fiction?** *Gestão & Produção*, [s.l.], v. 26, p. 1–14, 2019. DOI: 10.1590/0104-530X-4237-19.

SOETAERT, A. **BIJLAGE 1: De katholieke drukpers in de kerkprovincie Kamerijk.** [s.l.]: [s.n.], 2021. DOI: 10.2307/j.ctv1q26zhh.17.

SUN, D. et al. **Clinical features of severe pediatric patients with coronavirus disease 2019 in Wuhan: a single center's observational study.** *World Journal of Pediatrics*, [s.l.], v. 16, n° 3, 2020. ISSN: 18670687, DOI: 10.1007/s12519-020-00354-4.

SUSENO, Y.; PINNINGTON, A. H. **The war for talent: human capital challenges for**



**professional service firms.** *Asia Pacific Business Review*, [s.l.], v. 23, nº 2, 2017. ISSN: 1743792X, DOI: 10.1080/13602381.2017.1287830.

TOBERGTE, D. R.; CURTIS, S. **ESTATUTO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE.** *Journal of Chemical Information and Modeling*, [s.l.], v. 53, nº 9, p. 1689–1699, 2013. ISBN: 9788578110796, ISSN: 1098-6596, DOI: 10.1017/CBO9781107415324.004.

WALSH, S.; POLLARD, N. **‘Seeing the bigger picture’: a post-graduate online learning community facilitates political competence for occupational therapists.** *Journal of Further and Higher Education*, [s.l.], v. 44, nº 7, 2020. ISSN: 14699486, DOI: 10.1080/0309877X.2019.1629397.

YADAPADITHAYA, P. S.; STEWART, J. **Corporate training and development policies and practices: a cross-national study of India and Britain.** *International Journal of Training and Development*, [s.l.], v. 7, nº 2, 2003. ISSN: 1360-3736, DOI: 10.1111/1468-2419.00175.

ZHANG, J. jin et al. **Clinical characteristics of 140 patients infected with SARS-CoV-2 in Wuhan, China.** *Allergy: European Journal of Allergy and Clinical Immunology*, [s.l.], v. 75, nº 7, 2020. ISSN: 13989995, DOI: 10.1111/all.14238.

